

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting dalam perusahaan. Menurut Syamsuddinnor (2014), sumber daya manusia merupakan salah satu modal utama dalam suatu organisasi, dimana dapat memberikan kontribusi yang tidak ternilai dalam strategi pencapaian tujuan organisasi. Salah satu contoh pentingnya kontribusi sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan bisa dilihat dari proses produksi. Dimana ketika perusahaan tersebut sudah memiliki financial yang kuat, bahan baku yang terpenuhi, dan teknologi terbaru namun tidak adanya sumber daya manusia yang baik, maka proses produksi tidak akan berjalan dengan lancar.

Hal tersebut menunjukkan semakin jelas bahwasannya kedudukan sumber daya manusia dalam perusahaan adalah aset penting yang harus dimanajemen dengan baik dan benar. Sebagaimana yang diungkapkan Ruyatnasih, dkk. (2013), sumber daya manusia adalah salah satu aset perusahaan dan salah satu faktor penting untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Seperti aset-aset perusahaan lainnya, sumber daya manusia pun memiliki peran yang dominan dalam perusahaan yang bisa mewujudkan tujuan perusahaan, maka sudah selayaknya sumber daya manusia dijaga seperti aset-aset perusahaan lainnya.

Manajemen sumber daya manusia yang baik dan benar adalah sebuah manajemen yang bisa meningkatkan kinerja karyawan sehingga bisa mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Eman, dkk. (2012), manajemen sumber daya manusia, disingkat (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan atau organisasi, pegawai, dan masyarakat menjadi maksimal.

MSDM yang baik dan benar bisa dilihat bagaimana kinerja karyawan bisa menghasilkan hasil kerja yang memuaskan bagi perusahaan atau organisasi. Untuk mengetahui kinerja karyawan yang baik atau buruk, bisa dilakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode sampling pekerja. Menurut Hudaya, dkk. (2013), sampling pekerja adalah salah satu *alternative* pengukuran kinerja yang bertujuan menggabungkan ukuran kinerja produktif dan non produktif. Untuk melakukan pengukuran kinerja bisa digunakan juga dengan metode *Graphic Rating Scale* (GRS), dimana penilaian ini berdasarkan masa lalu karyawan.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik kerana terbukti sangat penting manfaatnya (Miransyah, 2012). Dari penjelasan tersebut maka semakin jelas keterkaitan antara kinerja dengan kesuksesan sebuah perusahaan, dimana ketika sebuah perusahaan memiliki karyawan yang berkinerja buruk, secara otomatis perusahaan tersebut akan susah untuk berkembang dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk manfaat kinerja

yang dimaksudkan dalam hal ini yaitu manfaat jangka pendek seperti hasil yang memuaskan bagi perusahaan dan manfaat jangka panjang bagi perusahaan seperti tercapainya sebuah visi perusahaan.

Menurut Simanjuntak dan Calam (2012), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. Sedangkan menurut Soegihartono (2012), kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan perannya sesuai dengan tujuan organisasi yang dihubungkan dengan standar kinerja tertentu. Dari kedua penjelasan di atas, kinerja bisa diartikan sebagai hasil kerja yang diperoleh karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diamanahi oleh perusahaan. Sehingga ketika seorang karyawan diberi tanggung jawab sebuah tugas oleh perusahaan, sudah menjadi kewajiban bagi karyawan tersebut untuk mengerjakannya agar memperoleh hasil kerja atau kinerja karyawan yang maksimal.

Memperoleh kinerja karyawan yang maksimal adalah harapan semua perusahaan, salah satu hal yang bisa dilakukan perusahaan haruslah mengetahui faktor apa saja yang menyebabkan kinerja karyawannya meningkat dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Setiawan (2013) mengungkapkan, kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor seperti lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja. Penelitiannya membatasi masalah hanya meneliti pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja, dengan sampel karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. Menyimpulkan disiplin kerja secara simultan dan persial tidak berpengaruh

terhadap kinerja sedangkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika memperhatikan hasil yang diperoleh dalam penelitian setiawan, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan belum tentu sama pengaruhnya ketika diterapkan dalam perusahaan atau organisasi yang lainnya. Seperti hasil penelitiannya faktor disiplin kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga ketika disiplin kerja terus ditingkatkan maka hal tersebut tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

Sedangkan Suswardji, dkk. (2012) mengungkapkan, hal yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja adalah kompetensi dan disiplin kerja. Pada penelitiannya dengan sampel tenaga kependidikan Universitas Singaperbangsa Kerawang, menjelaskan kompetensi berhubungan kuat dan positif pada kinerja sedangkan disiplin kerja berhubungan sedang dan positif pada kinerja. Jadi ketika kompetensi tenaga kependidikan terus ditingkatkan, maka akan mempunyai pengaruh yang besar dalam meningkatnya kinerja tenaga pendidik tersebut. Untuk faktor disiplin kerja juga mempunyai pengaruh juga terhadap kinerja, namun pengaruh tersebut tidak sebesar faktor kompetensi.

Berbeda lagi dengan hasil yang diperoleh Kiswanto (2010), yang menjelaskan kinerja dipengaruhi faktor kepemimpinan dan komunikasi. Pada penelitiannya dengan sampel karyawan KALTIM Pos Samarinda, menyimpulkan variabel bebas kepemimpinan dan komunikasi berhubungan kuat dengan variabel tidak bebas kinerja. Dari hasil yang didapatkan terlihat kedua faktor mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja, sehingga

ketika kedua faktor tersebut terus ditingkatkan secara otomatis kinerja karyawan akan selalu meningkat.

Hampir sama juga dengan penelitian yang dilakukan Yakub, dkk. (2012), dengan variabel independen disiplin kerja, pelatihan dan pendidikan, dan variabel dependen kinerja, dengan sampel karyawan PT. Kertas Kraft Aceh (presero), menyimpulkan bahwasannya secara bersama-sama disiplin kerja, pelatihan dan pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Untuk pelatihan dan pendidikan berpengaruh positif dan dominan terhadap kinerja.

Dari beberapa penjelasan di atas maka dapat disimpulkan faktor-faktor yang menyebabkan kinerja karyawan baik atau buruknya dipengaruhi oleh disiplin kerja, kompensasi, kepemimpinan, komunikasi, kompetisi, motivasi, lingkungan kerja, pelatihan dan pendidikan. Semua faktor-faktor tersebutpun belum tentu berpengaruh sama antara karyawan perusahaan yang satu dengan karyawan perusahaan yang lainnya. Memperhatikan banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja maka peneliti berencana melakukan penelitian dengan hanya mengambil faktor kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi.

Kepemimpinan mempunyai peran yang tinggi dalam perusahaan, hampir semua perusahaan yang besar pastilah memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang bagus dan sesuai dengan bawahannya atau karyawan. Sehingga karyawan akan mempunyai kepatuhan yang tinggi pada pimpinannya, akhirnya seorang pemimpin bisa bekerjasama dengan karyawan dengan baik untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Kepemimpinan adalah

pengetahuan atau seni yang secara sistematis mampu mempengaruhi anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan bersama sehingga pemimpin adalah orang yang mampu menumbuhkan respek dari orang lain kepada dirinya sehingga orang lain mau melakukan apa yang ia inginkan disini seorang pemimpin harus mampu menjual gagasan kepada anggotanya (Wahyuningsih, dkk. 2013).

Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dilakukan seorang pemimpin dengan berbagai cara untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok agar bertindak sesuai keinginan si pemimpin (Roymon, 2014). Suatu cara tersebut bisa dalam bentuk apapun, yang terpenting seorang karyawan bisa patuh pada pimpinannya. Cara-cara yang dilakukanpun bisa berbagai bentuk, seperti dengan cara keras yaitu seorang pemimpin melakukannya dengan cara menekan bawahannya, dimana seorang bawahan ditekan atau diancam. Misalkan jika target yang diperoleh karyawan tidak sesuai harapan, maka seorang karyawan akan di takut-takuti dengan adanya pemecatan. Namun tidak semua pemimpin melakukan hal itu, banyak alternatif lainnya yang lebih baik, seperti memotivasi karyawannya, yang mana karyawannya diberi motivasi langsung atau diberi bonus jika mendapatkan target yang diinginkan.

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok (Simanjuntak dan Calam, 2012). Pengaruh yang dibawa pemimpin bisa sangat besar atau biasa sajah, hal itu tergantung seorang pemimpin bisa

mengondisikan bawahannya secara maksimal atau tidak. Ketika pemimpin bisa mengondisikan dengan baik bawahannya, maka pemimpin akan mempunyai pengaruh yang besar pada karyawan. Akhirnya pun seorang pemimpin bisa dengan mudah secara bersama-sama dengan bawahannya mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya jika seorang pemimpin tidak bisa mengondisikan karyawan, maka pemimpin tersebut tidak mempunyai pengaruh yang tinggi dan akhirnya susah untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Memperhatikan ketiga pengertian kepemimpinan diatas maka dapat disimpulkan secara singkat, kepemimpinan adalah suatu cara yang sudah tersistem dan termanajemen untuk mempengaruhi seseorang atau kelompok agar sesuai keinginan pemimpin dan bisa bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya haruslah mempunyai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan bawahannya. Banyak sekali jenis gaya kepemimpinan yang dapat digunakan, menurut Widodo (2014), ada empat gaya kepemimpinan yaitu *directive* (mengarahkan), *supportive* (memberikan dukungan), *participative* (berpartisipasi), dan *achievement oriented* (orientasi pada prestasi). Dari beberapa gaya kepemimpinan yang disebutkan bisa dipilih salah satu untuk digunakan seorang pemimpin sesuai situasi yang terjadi dalam suatu organisasi tersebut. Misalkan jika dalam budaya organisasi tersebut karyawannya terbiasa dengan sebuah prestasi, maka sebaiknya bisa menggunakan gaya kepemimpinan yang berorientasi prestasi.

Sedangkan menurut Burns (dalam Yulk, 2009), membedakan kepemimpinan menjadi dua yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Munawarah (2011) menjelaskan, kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan. Sedangkan kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan mengenai tanggung jawab bawahannya dan imbalannya. Perbedaan yang mendasar antara kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah perlakuan yang dilakukan pemimpin pada bawahannya. Untuk kepemimpinan transformasional memberikan motivasi sedangkan kepemimpinan transaksional memberikan penjelasan.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja dan akan diteliti adalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam sebuah organisasi, tindakan disiplin digunakan oleh organisasi untuk memberikan sanksi terhadap pelanggaran dari aturan-aturan kerja atau dari harapan-harapan (Rofi, 2012). Pengendalian pegawai sendiri bertujuan untuk membatasi tingkah laku karyawan agar tetap sejalan dengan tujuan perusahaan, yang mana karyawan dituntut untuk mempunyai jiwa disiplin kerja yang tinggi ketika dalam perusahaan.

Pendisiplinan merupakan tindakan yang dilakukan karyawan dengan bersikap tanggung jawab atas pekerjaan, menekankan timbul-timbulnya masalah sekecil mungkin, dan mencegah berkembangnya kesalahan yang



mungkin terjadi (Ardansyah dan Wasilawati, 2014). Dari pengertian tersebut semakin jelas bahwasannya disiplin kerja bertujuan untuk mengatur tingkah seorang karyawan. Maka dari kedua penjelasan tersebut disiplin kerja secara sederhana diartikan sebagai tindakan karyawan yang sesuai dengan aturan yang ada. Hal tersebutpun berguna untuk meminimalkan terjadinya kesalahan dalam perusahaan yang mana akan berdampak buruk pada kinerja karyawan, jika karyawan tidak memiliki disiplin kerja yang tinggi.

Untuk mengetahui seorang karyawan disiplin kerja atau tidak, ada indikator-indikator yang mempengaruhi sikap kedisiplinan karyawan tersebut. Menurut Arianto (2013), indikator kedisiplinan kerja adalah sebagai berikut: tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, keadilan, waskat atau pengawasan, sanksi hukuman, ketegasan dan hubungan kemanusiaan. Indikator yang telah disebutkan tersebut merupakan indikator yang mempengaruhi kedisiplinan. Sedangkan indikator yang menunjukkan karyawan tersebut berkinerja baik atau buruk berbeda lagi. Menurut Herlie (dalam Setiawan, 2013), indikator-indikator disiplin kerja diantaranya sebagai berikut: selalu hadir tepat waktu, selalu mengutamakan presentase kehadiran, selalu menaati ketentuan jam kerja, selalu mengutamakan jam kerja yang efisien dan efektif, memiliki ketrampilan kerja pada bidang tugasnya, memiliki semangat kerja yang tinggi, memiliki sikap yang baik, selalu kreatif dan inovatif dalam bekerja. Semua indikator yang telah disebutkan di atas hanya menjelaskan secara garis besar saja, karena setiap perusahaan memiliki indikator-indikator kedisiplinan sendiri.

Selain faktor kepemimpinan dan disiplin kerja ada faktor lain yang akan diteliti yaitu motivasi. Motivasi adalah salah satu hal yang sangat mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Susanty dan Baskoro (2012), motivasi merupakan hal yang penting karena motivasi dapat menjadi penyebab, penyalur, maupun pendukung dari perilaku seseorang sehingga orang tersebut berkeinginan untuk bekerja keras dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Pentingnya memotivasi para karyawannya dalam sebuah perusahaan, membuat perusahaan benar-benar memikirkan bagaimana cara memotivasi karyawannya dengan benar. Banyak cara yang digunakan untuk memotivasi karyawannya, bisa pemberian semangat sampai dengan pemberian hadiah langsung kepada karyawan.

Motivasi merupakan pemberian atau penimbulkan motif (Wahyuningsih dkk., 2013). Sedangkan Elina (2011) menjelaskan, motivasi adalah suatu yang menggerakkan untuk melakukan kegiatan yang berasal dari dalam diri untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan dibutuhkan. Dari penjelasan di atas maka motivasi bisa diartikan sebuah motif untuk melakukan sebuah kegiatan. Jadi bisa dikatakan semua karyawan dalam bekerja mempunyai maksud atau motif dalam melakukan hal apapun. Motif tersebut bisa dibentuk oleh perusahaan atau luar perusahaan. Disitulah pentingnya pembentukan motif yang dilakukan perusahaan pada para karyawannya.

Berbeda lagi dengan yang disampaikan Herzberg (1966), ada dua bentuk motivasi yaitu motivasi intrinsik yang timbul dari dalam pekerjaan

dan motivasi ekstrinsik yang timbul dari luar pekerjaan. Jika memperhatikan penjelasan tersebut maka motivasi timbul bukan dari dalam perusahaan saja namun dari luar perusahaan juga bisa terjadi. Motivasi yang diberikan kepada karyawan juga bisa menimbulkan hal yang positif, dimana karyawan bisa lebih semangat ketika diberi motivasi, dan bisa menimbulkan hal negatif yang mana menimbulkan bermalas-malasan bagi karyawan, karena hal tersebut disebabkan salah memberikan motivasi. Maka dengan pemberian motivasi yang benar, perusahaan akan lebih diuntungkan karena karyawan akan memperoleh kinerja yang maksimal.

Berdasarkan uraian di atas banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, dimana faktor-faktor tersebut semuanya berpengaruh positif dan bisa menjadi signifikan sesuai dengan kondisi dan situasi karyawan dalam perusahaan tersebut. Maka dari itu peneliti tertarik melakukan penelitian lebih mendalam mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja dengan hanya membatasi mengenai faktor kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi, sehingga peneliti mengambil judul: **“ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Dengan memperhatikan latar belakang yang telah dipaparkan, maka peneliti dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah bersama-sama ada pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi?
5. Dari ketiga variabel independen tersebut, variabel manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menentukan secara bersama-sama ada pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengidentivikasi variabel yang paling berpengaruh antara kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi.

### **D. Manfaat Penelitian**

Maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Teoritis
  - 1.1. Penelitian ini harapannya bisa menjadi informasi untuk dipelajari kembali bagi kalangan akademisi untuk pengetahuan mengenai

faktor kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

1.2. Penelitian ini bisa digunakan sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai kinerja karyawan.

## 2. Praktis

2.1 Sebagai bahan evaluasi bagi instansi terkait dan untuk melakukan pembenahan yang akan datang mengenai masalah kinerja karyawan.

2.2 Memberi pemahaman tentang masalah kinerja kepada para karyawan.

## **E. Sistematika Penulisan Skripsi**

Untuk mempermudah dalam memahami penelitian ini, maka dibuatlah sistematika penulisan yang terdiri dari lima bab, yang tersusun sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini menguraikan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisikan mengenai tinjauan teori yang terdiri dari kinerja, kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi. Pada bab ini juga menjelaskan kerangka pemikiran, penelitian-penelitian terdahulu dan hipotesis.

### BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian, definisi operasional dan pengukuran variabel, data dan sumber data, metode pengumpulan data, desain pengambilan sampel serta metode analisis data yang digunakan.

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai sejarah singkat perusahaan, karakteristik responden, analisis data dan pembahasan (mencakup metode penelitian pada bab III, perbandingan hasil penelitian dengan kriteria yang ditentukan, pembuktian hipotesis, serta jawaban atas pertanyaan pada perumusan masalah).

### BAB V PENUTUP

Pada bab terakhir berisikan tentang simpulan dari serangkaian pembahasan, keterbatasan penelitian dan saran-saran yang perlu disampaikan pada perusahaan ataupun peneliti selanjutnya.